

基于利益相关者关系质量改进的商业模式价值创造分析

刘 刚

(华东理工大学 商学院, 上海 200237)

摘 要: 从利益相关者关系质量、连续质量改进理论出发,采用理论分析和逻辑推理方法,考察了利益相关者关系质量、质量维度、维度层次性,提出了利益相关者关系质量连续改进的构想,并建立由焦点企业、利益相关者及跨越二者边界活动所组成的关系质量改进框架。在此基础上,分析了关系质量改进下的价值创造逻辑、过程和机制,阐释了关系质量改进对焦点企业与利益相关者之间的产品和服务交易效率、资源和能力互补、业务和活动锁定以及网络价值传递的影响,为企业商业模式创新和价值创造实践提供借鉴。

关键词: 利益相关者关系质量;连续质量改进;商业模式;价值创造

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-2154(2015)03-0034-07

Value Creating in Business Model from the Perspective of the Stakeholder Relationship Quality Improvement

LIU Gang

(School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai 200237, China)

Abstract: Starting from the stakeholder relationship quality theories and the continuous quality improvement theories, with theory analysis and logic inference, the researcher investigates the stakeholder relationship quality, and the relationship quality dimensions and hierarchies. Then, a relationship quality continuous improvement framework is constructed based on the continuous quality improvement principles, which consists of the enterprises, their stakeholders and the overlapping activities. The value creating inherent logics, processes and mechanics are studied. The researches show that the continuous stakeholder relationship quality improvements, as a value creating activity, can provide more spaces and occasions of value creating for businesses and their stakeholders by increasing product and service transaction efficiencies, resource and capacity complementarities, business and action positive lock-in effects and network value delivery effects. The researches have set an inherent logic link between the continuous stakeholder relationship quality improvement and the value creating of business model, and can provide a significant reference for business model innovation and value creating practices.

Key words: stakeholder relationship quality; continuous quality improvement; business model; value creating

一、引 言

商业模式作为一个独立的研究单元,目前受到了国内外学术界和企业界的广泛关注。虽然迄今为止对商业模式的概念、结构尚未达成广泛一致的看法,但大多数学者认为,商业模式可以看成是一种结构性模板(Structural Template)^[1-2],甚至可以看成是“度量关系的一种配置”^[3]。这种关系不再局限于投资者和供

收稿日期: 2014-12-31

基金项目: 教育部人文社会科学规划基金项目“商业模式组件耦合协调与企业绩效提升的机理研究”(14YJA790031)

作者简介: 刘刚,男,博士,教授,博士生导师,主要从事商业模式设计与创新研究。

应商,还包括与企业有关的合作者及顾客^[4]。Bonaccorsi等(2006)^[5]、吕鸿江等(2012)^[6]将这种关系界定为由现金流结构、成本核算、收入分配模式、交易顺序以及由信息流、物流和资金流等组成的企业与利益相关者之间的交易关系。Osterwalder(2004)^[7]将商业模式中的关系表示成一种抽象的、企业与利益相关者之间的合作关系,并构建了由关系、活动等概念化、形式化要素所组成的商业模式本体论。Zott等(2011)^[1]的研究表明:焦点企业与利益相关者之间的关系在商业模式价值创造中扮演了重要角色。

虽然学者们认识到利益相关者关系是商业模式构成的关键要素和价值创造的关键来源,但由于关系形式的多样性、形成过程的灵活性、关系质量的多维性,目前对利益相关者关系质量与价值创造机制的内在联系研究明显不足。

本文将从利益相关者关系质量改进的视角,研究利益相关者关系质量改进与商业模式价值创造的内在逻辑、过程和机制,以丰富和补充现有研究的成果,同时也为企业改善价值创造实践及商业模式创新活动提供新的思路。

二、利益相关者关系质量连续改进

(一)利益相关者关系质量及关系质量维度

在商业模式本体论看来,利益相关者关系是焦点企业与利益相关者之间在不同业务合作逻辑下所形成的制度化或非制度化的行为规范^[7],由企业之间的多种关系及多类企业关系组合而成^[8],包括焦点企业研发、生产、销售和售后服务环节与其利益相关者关系。由于利益相关者关系的异质性和动态性,商业模式的價值创造结构是多样的,并导致价值创造过程、机制的差异化以及价值创造结果的不确定。利益相关者关系质量是利益相关方的重要人士根据一定的评判标准对双方商业往来和合作效果的综合评价。关系质量研究首先是在B2C视角下展开的,包括满意、信任和承诺3个基本维度^[9-10]。相对于B2C而言,B2B下的关系质量要复杂一些,需要考虑企业之间的关系特性等许多因素^[11]。商业模式中的利益相关者关系质量是一种B2B下的关系质量,需要关注利益相关者关系特点,也可能会涉及企业之间的合作情景、合作氛围和社会环境等因素。

但从本质上看,商业模式中的利益相关者关系质量也是利益相关方的主观感知和综合评价,从刻画主观感知的关键特性和核心特征这一基本要求出发,满意、信任和承诺仍然可以作为利益相关者关系质量的基本维度^[12-13]。

(二)利益相关者关系质量维度的层次性

由于焦点企业与利益相关者之间的合作是沿着产品和服务、资源和能力、业务和活动三个层面依序、顺次展开的,因而描述利益相关者关系质量的维度具有明显的层次性。其中,满意是对产品和服务销售行为、销售过程的评价,评价结果通常是满意或不满意^[9]。不满意的评价会导致合作关系的破裂或终止。在这种情况下,利益相关者通常会维持一段时间的合作,然后重新选择新的合作伙伴。企业需要努力改进影响满意的因素,特别是影响满意的期望因素和魅力因素,^①使利益相关者对企业产生满意感。满意的评价是继续合作的前提,在满意的基础上,企业才可能通过改进影响信任的能力和善意因素,减少和降低合作中的机会主义行为和风险,使利益相关者相信企业的能力和善意并产生信任。在信任的基础上,进一步通过改进承诺的影响因素,包括改进长期合作意愿、共同发展信念等因素的活动,使利益相关者对企业做出承诺^[10]。

因此,满意是利益相关者关系质量的基础层次,信任是在满意的基础上发展而来的,是关系质量的较高层次,而承诺是在信任的前提下,双方对发展目标和发展愿景的共同认知,是利益相关者关系质量的最

^①卡诺模型将满意的影响因素区分为基本、期望和魅力因素。其中,期望、魅力因素改善可以提高满意度。

高层次。

(三) 利益相关者关系质量连续改进框架

连续质量改进原理认为,质量改进是基于 PDSA 循环——制定改进计划(Plan)、实施改进计划(Do)、学习和研究(Study)及改进计划的行动(Act)——所进行的连续、永无止境的质量改进过程,是一系列改进活动的集合。通过 PDSA 循环改进活动,质量可以得到持续提升。

连续质量改进原理本质上是一种基于过程的质量改进思想,因而适用于利益相关者关系质量改进。其依据主要有:第一,利益相关者关系质量是在焦点企业和利益相关者共同参与、相互交往的过程中形成的,也是一种基于过程的质量,能够为 PDSA 循环活动的规划、设计和实施提供可操作的空间;第二,利益相关者关系质量维度之间的层次性,为连续质量改进活动提供了不同质量层次的改进目标及各目标之间的顺序递进和关联性。因此,利益相关者关系质量连续改进是从满意到信任、再到承诺的改进过程,并由该过程下的 PDSA 循环活动所组成。在此构想下,本文构建的利益相关者关系质量连续改进框架如图1所示。

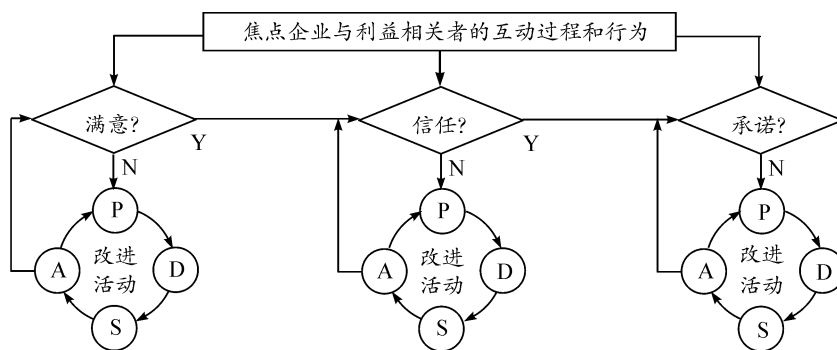


图1 利益相关者关系质量连续改进框架

连续改进框架由焦点企业、利益相关者及跨越二者边界的活动所组成。具体分为三个部分:

1. 关系质量的维度结构。由满意、信任和承诺所组成的关系质量维度结构是改进框架的核心,处于改进框架的中间部分,扮演着“承上启下”的角色。在“承上”方面,它连接了焦点企业与利益相关者之间的互动过程和行为,意味着从满意、信任到承诺的每一次改进,都需要焦点企业与利益相关者的共同参与,需要达到企业对关系质量改进的目标,同时需要接受利益相关者对关系质量的评判。在“启下”方面,关系质量维度结构启动了焦点企业连续不断的关系质量改进活动,使低层次的关系质量维度成为高层次关系质量维度改进的条件,从而使改进活动在不同质量层次上得以延续、展开和实施。

2. 企业与利益相关者的互动过程和行为。这种互动过程和行为贯穿于整个关系存续期间,是基于过程的连续质量改进原理的体现。由于利益相关者类型的多样、利益相关者关系的异质和多元,互动过程和行为往往具有复杂的内涵和结构。

3. 关系质量的连续改进活动。关系质量的连续改进活动由满意、信任和承诺的 PDSA 循环组成,是企业实现关系质量连续改进的具体活动。企业首先通过满意的 PDSA 循环使关系构建初期的关系质量不满意达到满意,然后通过信任的 PDSA 循环使关系质量上升到信任,最后利用承诺的 PDSA 循环使关系质量上升至承诺。

(四) 利益相关者关系质量连续改进框架的特性

从关系质量的角度看,连续改进框架接受了关系质量的主观感知观点,并将利益相关者关系质量的形成与维度区别开来,认为企业与利益相关者之间的互动过程和行为不是关系质量的维度,而是影响关系质量维度形成的重要因素。

从关系质量改进的角度看,连续改进框架立足于质量改进的动态和连续范式,将利益相关者关系质量

改进看成由满意、信任和承诺三个主观感知层次组成的动态连续过程,三个层次之间高度相关和路径依赖。在关系质量没有满足利益相关者要求或焦点企业预定目标的前提下,企业应该在相应的质量维度层次上,按照“P”、“D”、“S”与“A”循环连续地开展关系质量改进活动。在PDSA循环中,“学习和研究(S)”与“执行计划行动(A)”是循环改进活动中两个至关重要的环节,要求企业在与利益相关者的互动过程和行为中“学习和研究(S)”,并在“执行计划活动(A)”结束后,接受利益相关者的检验和评判。

三、利益相关者关系质量连续改进与价值创造逻辑、过程

(一) 价值创造逻辑

从管理学逻辑看,利益相关者关系质量连续改进是焦点企业自我驱动、自我加强、自我完善的一种正式或非正式的治理活动^[14]。一方面,这种治理活动作为价值创造过程的“润滑剂”,可以使企业与利益相关者在较小的摩擦和顾虑的情况下,周密自如地规划、协调、布置和安排双方的合作规则、方式、行为和内内容,最大程度地发挥合作所带来的效益;另一方面,治理活动对企业具有显著的“自激励”作用,将促进企业不断改进管理流程,降低成本及合作中的风险,完善企业管理制度和体系,提高企业自身的创新能力、协调能力和资源运营效率。

在经济学逻辑上,利益相关者关系质量连续改进是一种“特定的关系专属性投资活动”^[15]。对于企业而言,这种活动是借助于PDSA循环完成的,对于利益相关者来说则是通过不断开放产品和服务、资源和能力、业务和活动的方式实现的。企业和利益相关者都可以从这种关系专属性投资活动中获得由此带来的超额利润(Excess Profit)或关系租金(Relationship Rent)。不仅如此,利益相关者关系质量连续改进还将这种“厂商之间特殊关系联接”的静态、一对一和定制化的“关系专属性投资”活动,扩展成动态、多样和不断增强的系列改进活动,因而是一种持续和稳定增长的关系租金来源。

在系统学逻辑上,利益相关者关系质量连续改进以价值创造为导向,从关系质量、质量连续改进、共同创造价值的主题,着眼于商业模式中不同组元之间连接关系的改善,因而抓住了商业模式结构的本质特征和关键要素。由于利益相关者关系质量的不同,合作中可以利用的资源类型、数量是不同的,关系质量连续改进将会为商业模式的价值创造带来更多数量、更好品种的资源,因而为商业模式结构中系统化、整体化运作方式的应用,提供了更多的机会和更大的空间。例如,从对产品和服务交易流程的优化或协调,延伸到对异质资源和能力的整合或协同,再扩展到对不同业务和活动的嵌入或替代。

(二) 价值创造过程

借鉴Dyer和Hatch(2004)^[15]的价值创造过程观,本文对利益相关者关系质量连续改进框架进行拓展,构造了利益相关者关系质量连续改进的价值创造过程模型,如图2所示。该过程模型由关系质量形成、关系质量连续改进、价值创造实现三个阶段组成。

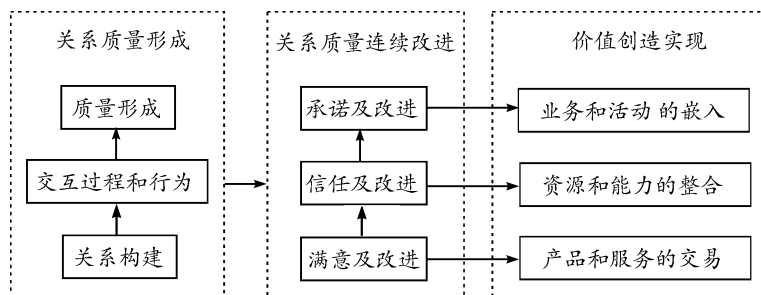


图2 利益相关者关系质量改进下的价值创造过程模型

关系质量形成是关系质量连续改进的基础,包括关系构建、交互过程和行为、关系质量形成三个单元。

1. 关系构建。关系构建是企业与利益相关者之间有了彼此合作的意向,并在合作意向的基础上就合作规则、方式和内容达成了一致,形成互惠互利的合作关系。

2. 交互过程和行为。交互过程和行为是企业与利益相关者根据所达成的合作规则、方式和内容所开展的合作过程和行为,这种合作过程和行为可能是基于产品、技术和财务交换的,也可能是基于企业之间日常运作的,还可能是基于供应链和产业链的。

3. 关系质量形成。关系质量形成是在交互过程和行为的基础上,利益相关者对关系质量所做出的判断和评价。企业需要及时、定期地了解利益相关者对合作关系和关系质量的看法,确定关系质量所处的层次,为关系质量连续改进活动提供依据。

需要指出的是,由于满意、信任和承诺的影响因素不同,它们的 PDCA 循环活动所要改进的内容和重点往往有明显差异。一般来说,满意受到交易行为、道德行为和销售过程的影响,改进活动主要是从交易行为和过程入手,寻找和改善影响满意的期望因素和魅力因素。信任的改进活动需要考虑如何提高企业的组织管理能力、资源运营效率,减少机会主义行为以及可能存在的合作风险。承诺反映了企业之间的长期合作信念和共同发展意愿,改进活动的重点是如何将企业与利益相关者之间的合作转变为自觉、自愿履行的使命。

价值创造实现主要有三种途径:一是产品和服务的交易;二是资源和能力的整合;三是业务和活动的嵌入。服务和产品的交易在价值创造中处于基础地位,所创造的价值是有限的、短期的;资源和能力整合或协同位于价值创造的中间层次,所产生的价值是多方面的、较大的;业务和活动是集产品和服务交易、资源和能力整合、业务和活动嵌入为一体的独立的盈利单元,价值创造既可以从产品和服务交易、资源和能力整合、业务和活动嵌入中获得,也可以从嵌入过程中所产生的经验积累和知识扩散效应中获得,还可以从规模经济和范围经济等外部经济效应中获得,是价值创造最重要和最丰富的来源,处于价值创造的最高层次。

四、利益相关者关系质量连续改进与价值创造机制

(一) 关系质量连续改进与交易效率

交易成本经济学将交易效率看作是价值创造的重要来源,认为交易过程不确定性、复杂性和信息不对称性以及小数量交易的减少都会创造价值。利益相关者关系质量可以看作是企业与利益相关者之间交往和互动的一个界面(Interface)。相对于产品和服务、资源和能力以及业务和活动等硬界面而言,一些学者将其称之为软界面^[14]。从界面的观点看,软界面的改进可以改善和优化企业之间信息传输的通道,这种通道的优化对于提高合作双方信息快速、准确的传递,降低信息的不确定性具有不可替代的作用。利益相关者关系质量连续改进提高了焦点企业与利益相关者之间的信息传递速度、传递准确性以及信息共享的数量和质量。而在信息快速传递、充分共享的环境中,产品和服务的交易流程可以再造或者得到进一步完善。传统上一些用来加快信息传递或扩大信息共享的环节可以从交易流程中删减、合并或简化,从而使交易流程变得更简便和快捷,提高交易流程的效率,降低双方的运营成本。

(二) 关系质量连续改进与资源互补

资源基础观认为,资源的异质性、稀缺性、不可替代、不可模仿以及不完善的流动性是企业竞争优势构建和价值创造的主要来源。依据价值创造的大小,企业的资源可以分为三类:(1)以“物质”为特性的资源,包括原材料、设备(设施)和产品(服务)以及资金等,这类资源流动性较强、异质性不明显,所创造的价值相对不大,是一种低级别的资源。(2)以“能力”为特性的资源,包括企业的协调整合能力、管理控制能力、技术操作能力、市场开拓能力等,是建立在“物质”资源之上的较高级别的资源,是对“物质”资源的运营和控制能力,流动性较弱、异质性较明显,难以替代和模仿,可以创造出较高的价值。(3)以“知识”为特性的

资源,包括企业的人力资本性质、企业家特质等,是企业资源的最高级别,流动性更弱,异质性更明显,不可替代和不可模仿性更高,是价值创造的最重要资源。

在利益相关者关系质量中,满意使企业和利益相关者可以通过对产品和服务的交易实现资源配置,这是一种“物质”层面上的资源配置。在信任的关系质量下,企业才可能利用利益相关者的“能力”资源,才能使资源配置从“物质”层面上升到“能力”层面。而从信任到承诺的改进,增进了企业和利益相关者之间的发展愿景和合作信念,加深了二者之间自觉、自愿合作的程度,使资源的协同和整合从“能力”层面上升到“知识”层面。利益相关者关系质量的连续改进使资源配置层次越来越高,组合程度越来越复杂,模仿和替代性越来越小,因而为价值创造提供了持久的来源。

(三) 关系质量连续改进与锁定效应

锁定是指在价值网络运行过程中,网络中的企业无法以低成本的方式转换或脱离,任何转换或脱离行为都必须付出高昂的沉没成本、机会成本和转化成本的一种现象。锁定效应是指这种锁定所产生的两种截然不同的结果:一些企业在网络中获得长期的竞争优势和高额的投入回报,另一些企业则处于长期的竞争劣势和低水平的回报状态^[15-16]。利益相关者关系质量连续改进是由企业和利益相关者共同参与和完成、互惠互利的一项持续活动。通过关系质量连续改进活动,增强了企业与利益相关者合作的深度与广度、自觉自愿的程度,这就使他们之间的共同参与感、关系互动性以及关系强度得到了持续提升。尽管企业在价值网络中处于主导地位,对网络资源具有较大的话语权和较强的议价能力,相对于所付出的成本、所承受的市场风险而言,也能够获得相对较高的投入回报和风险回报。但由于关系质量的连续改进、合作深度与广度、自觉自愿程度的不断加强,关系租金水平已经有了根本性变化,所创造的价值得到了极大提升,利益相关者也能够不断在合作收益中获得更多的回报。因而,对企业和利益相关者而言,关系质量连续改进是一种双赢的活动,它强化了价值网络中存在的正锁定效应,使企业和利益相关者都能够获得长期、丰厚的收益。

(四) 关系质量连续改进与价值传递效应

在价值网络中,焦点企业的基本环节之间是环环相扣的,各基本环节与利益相关者之间是通过利益相关者关系紧密连接的。在这种网络结构下,各基本环节和利益相关者的经营性活动或价值创造不仅决定了单个基本环节(或利益相关者)的价值创造,而且通过这种环环相扣和利益相关者关系的作用,所产生的价值创造会在网络中传递,使网络的总价值水平不断提高。

由于利益相关者在价值网络中可以区分为垂直、水平的利益相关者,在价值状态上又可以区分为高附加值、低附加值的利益相关者,这就使价值传递效应将受到利益相关者所在网络位置、所具有价值状态的影响^[17]。处于焦点企业基本环节之间的垂直利益相关者对网络价值水平的影响更直接,无论是高附加值还是低附加值,它们的关系质量连续改进都会强化价值传递效应,使网络总价值水平很快趋于稳定,两者的不同是,前者会促使总价值水平进一步提升,后者会使总价值水平在一定范围内出现波动。对于水平利益相关者而言,价值传递首先是在利益相关者和基本环节之间进行的,然后才会沿着基本环节之间传递,这种传递过程会产生价值增值的衰减。因此,在附加值状态或状态组合相同的情况下,水平利益相关者关系质量改进所产生的总价值水平会小于垂直利益相关者关系质量改进所产生的效果,同时网络总价值水平达到稳定所需要的时间较长。

五、结束语

依据利益相关者关系质量理论、连续质量改进原理,本文从利益相关者关系质量连续改进的视角,设计了利益相关者关系质量连续改进框架,界定了企业、利益相关者应执行的具体活动、他们之间的连接。这种覆盖企业、利益相关者又跨越二者边界的活动设计是商业模式结构设计的关键。在此基础上,研究了利

益相关者关系质量连续改进下的价值创造过程以及在此过程中的价值创造机制。研究表明,利益相关者关系质量连续改进提高了企业与利益相关者之间的产品和服务交易效率、资源和能力互补性、业务和活动正锁定效应以及网络的价值传递效应,为企业价值创造提供了一个新的理论框架。然而,这个理论框架尚未得到经验数据的检验和证实。下一步,我们将从实证分析的角度对理论框架进行研究,包括在不同行业、不同规模和不同类型的企业以及在企业生命周期的不同阶段,利益相关者关系质量连续改进对商业模式价值创造的影响。

参考文献:

- [1] ZOTT C, AMIT R, MASSA L. The Business Model: Recent Developments and Future Research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1019-1042.
- [2] ZOTT C, AMIT R. Business Model Design: An Activity System Perspective [J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 216-226.
- [3] CALLON M, MUNIESA F. Economic Markets as Calculative Collective Devices [J]. *Organization Studies*, 2005, 26(8): 1229-1250.
- [4] DOGANOVA L, EYQUEM-RENAULT M. What Do Business Models Do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship [J]. *Research Policy*, 2009, 38(10): 1559-1570.
- [5] BONACCORSI A, GIANNANGELI S, ROSSI C. Entry Strategies under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry [J]. *Management Science*, 2006, 52(1): 1085-1098.
- [6] 吕鸿江, 程明, 李晋. 商业模式结构复杂性的维度及测量研究 [J]. *中国工业经济*, 2012(11): 110-122.
- [7] OSTERWALDER A. The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach [D]. Switzerland: University of Lausanne Dissertation, 2004: 11-22.
- [8] TANKHIWALE S. Exploring the Interrelationship between Telco Business Model Innovation and the Change in Business Process Architecture [J]. *Journal of Telecommunications Management*, 2009, 2(2): 126-137.
- [9] CROSBY L A, EVANS K R, COWLES D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(3): 68-81.
- [10] MORGAN R M, HUNT S D. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(3): 20-38.
- [11] 张谏贤, 苏秦, 宋永涛, 等. 认证机构服务质量对关系质量影响实证研究 [J]. *科研管理*, 2011, 32(3): 43-50.
- [12] RUNYANA R C, STERNQUIST B, CHUNG J-E. Channel Relationship Factors in Cross-cultural Contexts: Antecedents of Satisfaction in a Retail Setting [J]. *Journal of Business Research*, 2010, 63(11): 1186-1195.
- [13] SAHADEV S. Economic Satisfaction and Relationship Commitment in Channels: The Moderating Role of Environmental Uncertainty, Collaborative Communication and Coordination Strategy [J]. *European Journal of Marketing*, 2008, 42(1/2): 178-195.
- [14] 刘雪梅. 联盟组合: 价值创造与治理机制 [J]. *中国工业经济*, 2012(6): 70-82.
- [15] DYER J H, HATCH N W. Using Supplier Networks to Learn Faster [J]. *MIT Sloan Management Review*, 2004, 45(3): 57-63.
- [16] 孟庆红, 戴晓天, 李仕明. 价值网络的价值创造、锁定效应及其关系研究综述 [J]. *管理评论*, 2011, 23(12): 139-147.
- [17] 刘刚. 利益相关者价值状态、合作关系与价值网络绩效 [J]. *系统工程学报*, 2012, 27(6): 847-853.

(责任编辑 毕开凤)